

STRATEGIA DE DEZVOLTARE A RESURSELOR UMANE LA UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI 2008-2012

Aprobată în ședința de Senat din data de 3 martie 2008

Resursa umană se instituie actualmente, în era globalizării dar și a celei de-a patra revoluții din istoria civilizației, revoluția informatică, în cea mai valoroasă avuție a unui teritoriu, a unui spațiu geografic dat. Ea poartă cu sine, fiind singura depozitară, cel mai important principiu al dezvoltării și anume *inovarea* fără de care competitivitatea actuală este de neconceput. Mai mult, ea se transformă și în principalul vector al *difuziei* inovării într-un teritoriu cât mai larg și mai complex structural și funcțional.

Relevanța sa crește exponențial în cadrul unei instituții universitare unde motorul afirmării și dezvoltării este inovarea la nivel spiritual și material, unde deschiderea unor noi câmpuri de investigație, abordarea unor fenomene și procese nou apărute, formularea de teorii și ipoteze, de măsuri și soluții pentru nevoile practicii imediate devin condiții sine qua non ale performanței și respectabilității. Obiectivul major al UBB fiind *exelența în educație, formare și cercetare*, principalul factor ce poate asigura atingerea lui este resursa umană. Ca urmare, dezvoltarea resurselor umane reprezintă un *proces necesar, complex, continuu și de mare responsabilitate*, reunind acțiuni și activități de selecție de personal nou și de formare și perfecționare a celui existent. Desigur, el trebuie corelat cu un ansamblu de factori naționali și internaționali, socio-economici și instituționali, materiali și umani.

La baza politicii de personal din cea mai comprehensivă universitate din țară, Universitatea Babeș-Bolyai, cu rol de factor catalizator, se află deziderate îndrăznețe formulate în planul său strategic și anume: *intrarea*, într-o perioadă temporală cât mai scurtă, *în primele 500 universități ale clasificării Shanghai*, situarea pe poziția de vârf între instituțiile de învățământ superior din România dar și a celor din Europa Centrală sau de Sud-Est. Ea se fundamentează de asemenea pe trendul ascendent al instituției din ultimii 15 ani, pe suportul unor resurse materiale și logistice de anvergură, pe atractivitatea în creștere manifestată în raport cu cererea pentru o educație de înaltă calitate.

Elaborarea unei strategii a resurselor umane în UBB este o întreprindere dificilă datorită lipsei unui precedent în materie în ultima jumătate de secol, singurele linii directoare fiindu-ne oferite de strategiile realizate în domeniu de prestigioase universități din Marea Britanie, SUA, Germania, Canada, Spania (Oxford, Kent, California University, Humboldt, Quebec, Barcelona). În al doilea rând, dificultatea derivă din variația permanentă a elementelor și factorilor luați în considerare (număr studenți – diferit de la un an la altul, sursele de finanțare, politicile educaționale aflate în metamorfoză continuă etc.).

Astfel, pentru învățământul universitar din România riscurile provin din accentuarea declinului demografic (cu reducerea semnificativă a populației tinere, principala grupă de

vârstă cu nevoi educaționale și formare profesională) și implementarea deplină a sistemului Bologna (cu dispariția anilor IV-V). Pentru UBB apreciem că aceste riscuri pot fi contrabalansate de aplicarea următoarelor măsuri:

- introducerea de noi specializări, din domeniul ingineresc, ce vor lărgi mult spectrul opțiunilor viitorilor candidați;
- creșterea atractivității față de calitatea ofertei educaționale a UBB;
- afirmarea învățământului netradițional;
- generalizarea masteratelor de 2 ani;
- fortificarea statutului extensiilor ca entități universitare individualizate;
- deschiderea spre piața internațională a cererii de profil;
- extinderea studiilor doctorale (creșterea numărului de îndrumători, diversificarea domeniilor, instituirea de noi IOD-uri, facilități oferite doctoranzilor, atragerea de doctoranzi străini).

Ca urmare, cifra de **50 000 studenți**, cu care se va opera în strategia de față în estimarea numărului posturilor didactice, a gradului lor de ocupare, a raportului cadru didactic/studenți, a capacității de finanțare ni se pare fezabilă pentru o instituție cu tradiția și resursele umane și materiale precum UBB.

Strategia de dezvoltare a **resurselor umane** în cadrul Universității Babeș-Bolyai are în matricea sa **obiective strategice** de maximă rezonanță în cadrul cărora se individualizează **direcții de dezvoltare** ce conduc spre formularea unor **obiective specifice (măsuri și soluții)** menite a înlătura disfuncțiile și a optimiza întreaga activitate a instituției

Obiectiv strategic I. *Eficientizarea activității resursei umane existente prin:*

Direcții de dezvoltare:

- Ridicarea standardelor de performanță, în ecartul recunoașterii internaționale, astfel încât prin *competiție și competitivitate să-și atingă* dezideratele propuse (UBB-500);
- Constituirea de grupuri de cercetare și catedre în jurul unor noi personalități științifice cu valoare atestată;
- Selectarea și numirea de noi profesori universitari de înaltă competitivitate, autori de abordări inedite, ipoteze, teorii, conceptualizări, metodologii etc., recunoscute în țară și străinătate;
- Orientarea pregnantă a catedrelor spre cercetarea științifică de vârf și inovație culturală;
- Corelarea strictă a profesurilor cu titulatura, specificul curriculei și programul de cercetare al catedrelor raportate la standardele internaționale actuale;

- Înregistrarea la UBB a producției științifice a cadrelor didactice asociate, cu profil didactic sau de cercetare, pe perioada contractului de asociere;
- Integrarea riguroasă și reală a doctoranzilor cu frecvență în structura didactică și de cercetare a facultăților (fiecare facultate cu grad de acoperire a posturilor didactice sub 70 % va aloca între 5-10 norme de asistenți – divizate în ½ norme – doctoranzilor cu frecvență);
- Competențe manageriale sporite la cele peste 300 de persoane cu funcții de conducere din UBB (conform ..decalogului unui bun manager.);
- Optimizarea interrelatiilor ierarhice, cu eliminarea oricăror verigi intermediare (prorectori-prodecani. cancelar general-cancelari. secretar general-secretari);
- Eficientizarea activității personalului de susținere printr-o organizare superioară și diversificarea formelor de comunicare și cooperare;
- Orientarea permanentă spre rezultate la toate categoriile de personal din UBB;
- Diversificarea formelor de motivare;
- Introducerea unor modalități specifice de recompensare a personalului științific și managerial cheie.

Obiectiv strategic II. *Infuzia de personal nou, competitiv*

Direcții de dezvoltare:

- Ameliorarea situației facultăților, departamentelor sau catedrelor sub aspectul gradului de ocupare cu personal didactic (depășirea GO de 50% la fiecare facultate, catedră sau extensie până în 2009). Avem în vedere în primul rând facultățile de Științe Economice și gestiunea Afacerilor, Psihologie și Științele Educației, Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Geografie, Business. Angajarea de personal nou va viza deopotrivă tinerii performanți cât și specialiști consacrați, cu performanțe profesionale recunoscute;
- Creșterea, etapizată, a gradului minim de ocupare a posturilor didactice, la toate facultățile, catedrele și extensiile la peste 70 % până în 2012, astfel încât la UBB la data respectivă să activeze 1.830 cadre didactice și 500 cercetători. Performanțele manageriale ale facultăților de Matematică-Informatică și Biologie-Geologie atestă faptul că acest GO nu împiedică încadrarea în resursele financiare alocate.

Perioada	Nr. posturi	Posturi ocupate	Posturi vacante	Grad de ocupare (GO)	Posturi scoase la concurs
Actual	2.858	1.321	1.537	46,22 %	
1/08.08	2.614	1.321	1.293	50,53 %	(509)
2008		1491	1.123	57,03%	170
2009-2010		1662	952	63,58%	171
2011-2012		1830	784	70,00%	168

- Angajarea neîntârziată de tineri asistenți și lectori performanți pentru reglarea optimă a piramidei funcțiilor;
- Angajarea de cadre didactice noi se va face de către fiecare facultate, linie de studiu, departament, catedră strict corelat cu resursele financiare de care dispune respectiva unitate. Nu se vor propune posturi noi pentru scoaterea la concurs în unitățile cu deficit financiar;
- Angajarea de noi cercetători științifici se va face în strânsă dependență de resursele bugetare și extrabugetare (provenite din granturi sau contracte) ale facultăților, institutelor sau centrelor de cercetare, menite a asigura finanțarea lor;
- Fiecare catedră, extensie, departament sau facultate să-și realizeze o *structură optimă* de personal, printr-o gândire globală și prin acțiune locală, prin plasarea pe primul plan a intereselor instituției și scopurilor ei. Prin structură optimă înțelegem armonizarea numărului și categoriilor de personal cu numărul de studenți, cu cererile de pe piața muncii, cu sursele de finanțare, cu dinamica politicilor educaționale, cu direcțiile de dezvoltare a specializărilor, liniilor și nivelurilor de formare;
- Constituirea de colective de cadre didactice proprii, care să acopere peste 60 % din cuantumul sarcinilor curriculare, la extensiile universitare (eliminarea „navetismului didactic”, neproductiv profesional și costisitor în planul resurselor bugetare);
- Fortificarea cu personal didactic și de cercetare a liniei maghiare de la anumite facultăți cu deficit de personal (Geografie, Științe Economice și Gestiunea Afacerilor). Nu se vor propune posturi pentru concurs la facultățile unde raportul cadru didactic/student la linia respectivă este sub 1/20 (Litere, Biologie-Geologie, Fizică, Chimie și Inginerie Chimică, Științe Politice, Administrative și ale Comunicării) decât în cazul creșterii adecvate a numărului de studenți;
- Fortificarea liniei germane prin angajarea de personal didactic și de cercetare la toate facultățile unde aceasta funcționează cu succes: Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Studii

Europene, Științe Politice, Administrative și ale Comunicării Politice, Geografie, Biologie-Geologie (apelarea la specialiști străini, germanofoni-o soluție). Nu se va susține angajarea de personal la specializările în limba germană cu număr redus de studenți (Fizică, Istorie-Filosofie, Matematică-Informatică, Administrație Publică-Satu Mare);

- Angajarea de personal din categoria “practicienilor” la specializările cu un bogat conținut formativ al practicii (disciplinele ingineresti, Teatru și Televiziune, Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Psihologie și Asistență Socială);

- Asigurarea de oportunități pentru o carieră universitară (didactică sau de cercetare) absolvenților performanți;

- Corelarea studiilor doctorale cu politica resurselor umane ale instituției (formarea, prin doctorat, de specialiști în domeniile deficitare; fortificarea colectivelor de cercetare și catedrelor cu doctoranzi performanți; doctoratul ca pepinieră proprie pentru nevoile de personal ale instituției; formarea unei noi generații de cercetători științifici la catedrele UBB);

- Crearea de noi profesuri, competitive pe plan național și internațional, paralel cu introducerea unor noi specializări, atractive pentru tineri și solicitate pe piața muncii;

- Deschiderea spre angajarea de personal didactic și de cercetare performant, cu deosebire din rândul cetățenilor țărilor Uniunii Europene;

- Constituirea de colective de specialiști multidisciplinare, capabile de a aborda domenii de frontieră, inter-, pluri- sau transdisciplinare;

- Angajarea de specialiști în programe legate de proiecte și granturi de cercetare (inclusiv cei proveniți din universități calitativ comparabile);

- Angajarea de personal nou se va realiza la toate facultățile, liniile, catedrele cu resurse financiare asigurate, în condițiile existenței unor specializări atractive (cu minimum 20 studenți/serie de curs și cu perspective reale de accesare a pieței muncii de către absolvenții respectivi - specializare atestată în COR);

- Diversificarea formelor de **recrutare** prin lărgirea grupurilor țintă (absolvenți proprii, absolvenții altor universități de elită, specialiști străini cu valoare atestată). *Masteratul și doctoratul* din fiecare facultate trebuie să devină o veritabilă *pepinieră* de recrutare a viitorilor specialiști ai UBB-ului (având avantajul familiarizării deja cu elementele fundamentale ale culturii sale instituționale) și a unei conexiuni afective cu aceasta: Concursurile trebuie să devină acțiuni deschise tuturor

aspiranților valoroși, din țară sau străinătate, la o carieră didactică sau în cercetarea științifică universitară;

- **Selectia** riguroasă, bazată pe criterii de valoare și competență în domeniul de interes *Performanța științifică și didactică primează în selecția candidaților*, fără a se omite însușirile morale ori atașamentul față de instituție.

- **Integrare** rapidă, eficientă în structura și obiectivele instituției prin:

- revitalizarea raportului *mentor-discipol*,
- asumarea de fiecare nou angajat a culturii instituționale, inclusiv a „brand-ului”, UBB;
- măsuri stimulatorii (facilități acordate debutanților, asistență profesională etc);
- motivare superioară, menită a instaura în opțiunea angajatului principiul avantajului comparativ.

Obiectiv strategic III. *Formarea continuă a personalului, conform desideratelor instituției și specificului activităților prestate:*

Direcții de dezvoltare:

- Politică flexibilă, eficientă a specializării de profil prin:
 - activități de training
 - burse doctorale și postdoctorale,
 - stagii de pregătire și formare
 - schimburi de experiență.
- Evaluarea periodică (internă sau/și externă) este o condiție obligatorie a atestării (sau reatestării) pe post, procedură ce trebuie instituționalizată în UBB;
- Politică de mobilitate internă flexibilă, stimulatorie a personalului (promovare, reconversie);
- Redistribuirea personalului didactic prin reorientarea profesională (cu adresabilitate la asistenți) în interiorul aceleași facultăți cu GO ridicat dar cu anumite catedre cu GO redus (catedrele de informatică de la Matematică-Informatică, catedra de Inginerie Chimică de la Chimie și Inginerie Chimică etc);
- Identificarea unor mecanisme mai eficiente pentru consultarea și comunicarea cu personalul.

Obiectiv strategic IV. *Optimizarea piramidei profesionale și reglarea raportului sistemic input-output prin feedback armonios*

Direcții de dezvoltare:

- Optimizarea raporturilor ierarhice între gradele didactice (piramidă a funcțiilor triunghiulară);
- Respectarea riguroasă a standardelor de performanță în promovarea pentru fiecare treaptă ierarhică;
- Evitarea sincopelor sau a fluxului masiv în angajarea personalului didactic și nedidactic;
- Rezolvarea academică a dezideratelor persoanelor aflate în prelungirea activității sau în calitate de profesori consultanți, fără a afecta însă inputul în sistem a specialiștilor tineri. Profesorii consultanți vor fi incluși în colectivele (centrele de cercetare), unde experiența lor poate fi extrem de utilă în orientarea și formarea tinerilor cercetători, și vor fi stipendiați numai din resursele atrase prin granturi și proiecte.

Obiectiv strategic V. *Management modern, academic, atractiv al carierei în UBB*

Direcții de dezvoltare:

- Reorientarea politicii de personal spre cultivarea profesionalismului, a criteriilor de competitivitate internațională, a valorilor intelectuale certe;
- Transformarea UBB, prin condițiile oferite personalului propriu, într-un “angajator preferențial, ales”;
- Evaluarea și optimizarea permanentă a **competențelor** (dispuse în cele 5 niveluri de la novice la expert),
- Reducerea încărcării cu sarcini neproductive științifice a personalului de valoare;
- Instituționalizarea **mentoratului** cu rol major în formarea, selecția, dezvoltarea și socializarea tinerilor specialiști. Prin atribuirea acestui rol profesorilor consultanți și celor aflați în prelungire de activitate asigurăm domeniului un personal de certă calitate, reducând eventuala presiune asupra normelor didactice exercitată de această categorie de cadre didactice.

Obiectiv strategic VI: *Implicarea UBB în managementul sănătății ocupaționale a cadrelor didactice și a personalului tehnico- administrativ*

Sănătatea ocupațională a personalului UBB este o preocupare continuă și o componentă importantă a managementului resurselor umane. Totodată aceasta este și o condiție a bunei funcționări a procesului de învățământ și a serviciilor din cadrul universității.

Obiective specifice

1. Asigurarea evaluării periodice medicale a cadrelor didactice
2. Investigarea periodică a stării de satisfacție profesională

3. Investigarea anuală a nivelului de stres al cadrelor didactice și a altor parametri relaționați cu acesta
4. Dezvoltarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional
5. Dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională

Obiectivul VII: *Managementul eficient al resurselor umane ale personalului de susținere (tehnico-administrativ)*

Personalul tehnico-administrativ constituie o importantă forță de muncă a UBB. Ceea ce se impune cu stringență este implementarea unui management a calității de nivel superior conform standardelor europene. În prezent, personalul tehnico-administrativ reprezintă aproape 50 % din personalul UBB. În strategia resurselor umane este necesară o preocupare continuă pentru eficientizarea muncii personalului didactic auxiliar și a celui tehnico-administrativ. Deviza pentru acest personal ar putea fi: profesionalism – promptitudine – politețe.

Obiective specifice:

1. Asigurarea evaluării periodice medicale a personalului tehnico-administrativ.
2. Investigarea periodică stării de satisfacție profesională
3. Investigarea anuală a nivelului de stres a personalului tehnico-administrativ și a altor parametri relaționați cu acesta
4. Implementarea unor metode psihologice de management al stresului ocupațional.
5. Dezvoltarea unor acțiuni psiho-pedagogice privind comportamentul personalului tehnico-administrativ.
6. Desfășurarea unor programe de training în vederea creșterii competenței profesionale
7. Proiectarea fișelor de post după criteriile științifice în vederea implementării unui management al calității prestațiilor
8. Proiectarea unui sistem de evaluare profesională a personalului tehnico-administrativ
9. Realizarea unor studii de planificare a resurselor umane specifice personalului tehnico-administrativ din UBB
10. Implementarea unui sistem de recrutare și selecție profesională bazat pe examene de cunoștințe și psihologic.
11. Dezvoltarea periodică a unor studii de diagnoză organizațională

Obiective specifice stringente:

1. **Creșterea numărului de cadre didactice la 1830 persoane, cu încă 509 posturi ocupate, în viitorii 4 ani în vederea atingerii unui GO de 70 % la nivelul Universității.**
2. **Creșterea numărului de cercetători, angajați pe o durată de minimum 3 ani, la cca 500 (minimum 10 cercetători/facultate este mai mult decât fezabil). Fiecare**

institut (centru de cercetare) trebuie să aibă în structura sa minimum 5 cercetători permanenți. Costurile vor fi suportate din fondul de cercetare al UBB, proiectele de cercetare atrase și, la facultățile cu excedent al resurselor extrabugetare (Studii Economice și Gestiunea Afacerilor, Științe Politice, Geografie, Psihologie) din cuantumul acestora.

3. **Atragerea de specialiști consacrați, din țară și străinătate**, prin motivații profesionale (condiții de muncă competitive la nivel internațional) și personale incitante (nivel de salarizare, facilități sociale și culturale etc.)
4. **Fortificarea sistemului informațional de gestionare a resursei umane** (“informații corecte și la timp”). Toate facultățile, institutele, centrele de cercetare, serviciile vor avea propriul responsabil cu resursa umană, o bază de date actualizată în timp real și vor raporta imediat Prorectoratului și Departamentului de resurse umane al UBB orice schimbare în structura acesteia.

SITUAȚIA POSTURILOR ȘI GRADULUI DE OCUPARE ÎN PERIOADA 2008-2012

Facultăți	Nr.post. 2008-2009	Post. ocupa-te	Post. vacan-te	Grad de ocupare (GO) actual	Nr.post. <u>noi</u> scoase la conc. în 2008	Nr.post. <u>noi</u> scoase la conc. 2009-2010	Nr.post. <u>noi</u> scoase la conc. 2011-2012	GO
Matematică- Informatică	156	115	41	73,71	-			73,71 %
Fizică	63	46	17	73,01	-			73,01 %
Chimie și Inginerie Chimică.	99	87	12	87,87				87,87 %
Biologie- Geologie	92	64	28	69,56				69,56 %
Geografie	176	66	110	37,5	17	20	20	69,88 %
Știința Mediului	58	22	36	37,93	8	7	3	68,96 %
Istorie- Filosofie	137	93	44	67,88	1	1		69,34 %
Psihologie și Științele Educației	179	60	119	33,51	24	21	20	69,83 %
Științe Politice, Administrative și ale Comunicării	222	69	153	31,08	35	25	21	67,56 %

Litere	256	194	62	75,78	-			75,78 %
Drept	69	38	31	55,07	3	3	3	68,11 %
Științe Economice și Gestiunea Afacerilor	482	167	315	34,65	53	55	49	67,21 %
Educație Fizică și Sport	112	51	61	45,53	2	12	12	68,75 %
Studii Europene	122	48	74	39,34	8	12	17	69,67 %
Sociologie	93	49	44	52,68		6	10	69,89 %
Business	58	24	34	41,37	8	4	4	68,96 %
Teologie Ortodoxă	38	25	13	65,78	1			68,42 %
Teologie Greco-Catolică	36	23	13	63,88	2			69,44 %
Teologie Reformată	26	12	14	46,15	1	2	3	69,23 %
Teologie Romano-Catolică	14	6	8	42,85	2	1		64,28 %
Teatru și Tv.	54	31	23	57,40		2	3	66,66 %
DPPD	72	31	41	43,05	5		3	54,16 %
UBB	2.614	1.321	1.293	50,53 %				
		+509			+170	+171	+168	
2008		1491			57,03%			
2009-10		1662				63,58%		
2010-11		1830					70,0%	70,00 %

CONCLUZII:

1. Un grad de ocupare de până la 70 % asigură coeficienți superiori în atestarea instituției precum și o rezervă de posturi vacante (784) ce permite gestionarea optimă a resursei umane în perioade restrictive induse de evoluția socială (declinul demografic) și economică. Majoritatea facultăților care au depășit acest indice au dificultăți financiare.
2. Lipsa de angajări la facultățile care au depășit deja GO 75 % va deregla piramida funcțiilor, inversându-o, cu restrictivități în planul asigurării financiare.

3. Facultățile de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Psihologie și Științele Educației, Științe Politice, Administrație și Comunicare, Geografie, Studii Europene, Educație Fizică și Sport, Business, Știința Mediului, DPPD, trebuie să-și amplifice și diversifice preocupările pentru recrutarea de personal nou, performant din cadrul masteranzilor și doctoranzilor proprii, de la alte universități competitive, din Uniunea Europeană. Angajarea de personal se va realiza la liniile, departamentele sau catedrele cu grad de ocupare redus, cu susținere financiară asigurată pentru fiecare post în parte și cu un raport cadru didactic/student peste 1/30.
4. La catedrele cu grad de ocupare mai redus de la facultățile cu Go ridicat (Catedra de inginerie chimică, Catedra de limbaje și metode de programare și Catedra de sisteme informatice) se va redistribui personal didactic de la celelalte catedre ale facultății prin reconversie.
5. La facultățile de Matematică-Informatică, Fizică, Chimie, Biologie-Geologie, Istorie-Filozofie, Litere și Teologie Greco-Catolică angajarea de personal nou se va face în corelație cu pensionările. Tinerii performanți vor fi orientați, în prima etapă, spre cercetare.

Notă: Fac parte integrantă din strategia de față, ca anexe, următoarele documente:

- Regulamentul de ocupare a posturilor didactice;
- Regulamentul de întocmire a statelor de funcții;
- Proiecția standardelor de performanță în UBB;
- Regulamentul de acordare a titlurilor onorifice.